



Universidad de Málaga

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Doctorado en Comunicación

Tesis Doctoral

Los profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay.

Situación del desempeño del rol, tareas y funciones.

Mónica Arzuaga-Williams


Director y tutor: Dr. Antonio Castillo-Esparcia

Málaga, España, 2021



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Mónica Arzuaga-Williams

 <https://orcid.org/0000-0002-1193-287X>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA
OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

Dña. MONICA INÉS ARZUAGA WILLIAMS

Estudiante del programa de doctorado en COMUNICACIÓN de la Universidad de Málaga, autora de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la universidad de Málaga, titulada: LOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN URUGUAY, SITUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ROL, TAREAS Y FUNCIONES.


Realizada bajo la tutorización del DR. ANTONIO CASTILLO-ESPARCIA y dirección del DR. ANTONIO CASTILLO-ESPARCIA

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforma al ordenamiento jurídico vigente,

En Málaga, a 13 de ENERO de 2021





El doctor D. Antonio Castillo Esparcia, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad de Málaga,

INFORMA:

Que ha dirigido la tesis doctoral “LOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN URUGUAY. SITUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ROL, TAREAS Y FUNCIONES”, realizada por Dña. Mónica Arzuaga Williams. Finalizada su investigación y conforme a la normativa vigente, AUTORIZA la presentación y defensa de la tesis por considerar que reúne los requisitos formales, científicos y de originalidad para ser presentada y defendida ante el tribunal que se constituya a tal efecto para obtener el grado de Doctor.

Y para que conste firma el presente informe en Málaga, a 13 de enero de 2021.

Fdo. Antonio Castillo Esparcia

Agradecimientos

A la Fundación Carolina, el Consejo de Rectores de Uruguay, la Universidad de Málaga y la Universidad Católica del Uruguay que me facilitaron soporte institucional y financiero para realizar el doctorado en simultáneo con mi dedicación profesional y académica.

A Antonio Castillo-Esparcia, generoso y sabio consejero, asesor preciso y oportuno en los momentos que necesité ajustar el rumbo del trabajo.

A los colegas de Uruguay, ex alumnos y alumnos, por la inspiración permanente y por ser motivo para embarcarme en este desafío.

A mis seres queridos quienes con humor y afecto me acompañan en los cambios y me animan a avanzar.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 6 |
| Fundamentación | 6 |
| Antecedentes | 10 |
| Objetivos de la investigación | 13 |
| Metodología..... | 14 |
| Principales resultados..... | 20 |
| Artículo 1: Revisión de la investigación sobre el rol del profesional. | 23 |
| Artículo 2: La investigación sobre el rol del profesional en América Latina | 24 |
| Artículo 3: Los resultados de la investigación en Uruguay | 25 |
| Conclusiones..... | 26 |
| Referencias | 31 |

Introducción

Se presenta a continuación la tesis para el Doctorado de Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. El doctorado fue realizado a tiempo parcial y la tesis en la modalidad de compendio de publicaciones. Se contó con el apoyo financiero de una beca de la Fundación Carolina en convenio con la Universidad de Málaga y el Consejo de Rectores de Uruguay.

En esta introducción, se desarrolla la fundamentación y el diseño de la investigación. A continuación, se presentan los dos primeros artículos que recogen la discusión conceptual sobre el tema y luego el tercer artículo que detalla los resultados de la investigación. Cierra este documento una discusión de las principales conclusiones de la investigación y el listado completo de las referencias.

Fundamentación

El estudio de la comunicación en y de las organizaciones en América Latina se ha nutrido de diferentes tradiciones asociadas al origen y la historia de la profesión en cada país. Los factores propios que imprimen la mayor o menor institucionalidad profesional, derivada de la existencia o no de regulación de la profesión en cada país, y el desarrollo temprano o tardío de las propuestas de formación en las instituciones académicas marcaron la diversa evolución de la profesión en esta región.

En algunos países el inicio de la profesión data de principios del siglo XX y estuvo marcada por una temprana y fuerte influencia de las multinacionales anglosajonas y el perfil profesional de su empresariado. Esto es notorio en países como Brasil (Krohling, 2011 y 2015; Nassar, De Farias & de Oliveira, 2016) y México (Flores Mayorga, 2018). En cambio, en otros países, como Uruguay, el inicio de la profesión fue tardío.

Uruguay es un país que históricamente, y en comparación con todos los países de la región, tiene bajos niveles de desigualdad y pobreza, bajos niveles de desempleo y cuenta con políticas sociales inclusivas y de alta cobertura. Se ubica entre los primeros lugares de la región en el Índice de Desarrollo Humano. Tiene muy bajos niveles de corrupción y alta confianza en el poder judicial y las instituciones de

gobierno, sostenido esto por un sistema político propio de una democracia madura, con uno de los sistemas de partidos más antiguos del mundo, instituciones estables y acuerdos basados en consensos.

Estas particularidades institucionales del país bien podrían haber impulsado una mayor profesionalización en el campo, pero existen otros factores estructurales que podrían explicar el rezago. Se trata de un país que no alcanza los 3 millones y medio de personas, con un mercado interno muy pequeño, es de los países con distribución demográfica más envejecida de América Latina, tiene una economía estable pero poco dinámica y las organizaciones del sector privado que tienen más de 100 empleados, y por lo tanto condiciones estructurales para la contratación de estos profesionales, no alcanzan las 1000. Por otra parte, hasta 1985 rigió el monopolio en la educación universitaria con una institución pública que solo ofrecía formación de grado en carreras tradicionales y no contaba con ninguna propuesta en comunicación o administración.

Los primeros registros de la profesión en Uruguay son de la década del 60 y están directamente vinculados a las organizaciones públicas y al gobierno. Los profesionales de esa época se ocupaban casi exclusivamente de ceremonial, protocolo y relación con la prensa. Con esta perspectiva de la profesión se crea oficialmente en 1968 la Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas. Desde 2013, funciona una segunda organización profesional, la Asociación Uruguaya de Comunicadores Organizacionales, cuya misión es la consolidación de la profesión en el país.

En 1994 se inicia el primer programa universitario en comunicación organizacional en Uruguay y es recién con sus graduados que comienza el crecimiento dinámico y sostenido del ejercicio profesional en organizaciones privadas con y sin fines de lucro. En el 2004 surge el primer posgrado en comunicación organizacional. Actualmente cuatro universidades (de un total de siete universidades oficiales en el país) ofrecen formación de grado o postgrado en el campo disciplinar.

A pesar de que en Uruguay existen dos asociaciones profesionales, una de ellas con 50 años de historia y de que la primera formación universitaria cumplió 25 años,

aún no se ha realizado ninguna investigación con base empírica sobre la profesión en el país. Es por ello que esta investigación se propuso como un estudio base que dé cuenta del estado actual del desempeño del rol entre los profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay.

La denominación de este campo profesional difiere según las distintas tradiciones y procesos de institucionalización de la profesión. Relaciones públicas es la denominación que predomina en los países anglosajones y en algunos europeos. Comunicación organizacional es la más extendida y consolidada en América Latina, excepto en Brasil, pero también están presentes otras denominaciones como comunicación corporativa o institucional. En Uruguay la denominación general es de comunicación organizacional en parte porque las relaciones públicas son vistas de forma negativa y en parte porque la formación universitaria se consolidó en torno a la comunicación.

Dado el predominio de las publicaciones en inglés en las bases científicas, relaciones públicas es el término que facilita las búsquedas más exhaustivas en el campo. En los artículos presentados en esta tesis por compendio se utiliza el término de relaciones públicas para dar cuenta de la revisión de la literatura en bases científicas y el término comunicación organizacional para el desarrollo de las perspectivas latinoamericanas y el estudio en Uruguay.

El campo profesional de la comunicación organizacional se caracteriza por su actuación en todos los niveles de la organización desde el micro al macro, incorporando aspectos muy variados de la comunicación desde la interpersonal hasta la masiva. Por la naturaleza compleja e interdisciplinaria del fenómeno organizacional, la comunicación organizacional requiere e integra enfoques y aportes de varias ciencias sociales, de la administración, las humanidades y las ciencias cognitivas.

Esta permeabilidad y transdisciplinariedad hace que la literatura científica muestre preocupación constante por la demarcación de la identidad profesional y busque la diferenciación con otros campos profesionales de la comunicación como el de la publicidad y el periodismo. Por otra parte, es un campo que se nutre

fundamentalmente de la investigación empírica aplicada y en el que prevalecen propuestas axiomáticas muchas veces influidas por los requerimientos y desafíos del entorno, las crisis, las disrupciones tecnológicas, los cambios sociales y culturales. Estas preocupaciones han hecho que quede en segundo plano la generación de teorías o la reflexión metodológica y epistemológica original (Hutton, 1999; Ulloa, Apolo & Villalobos, 2015; Xifra, 2011)

Para Katz y Kahn (1966) un rol en las organizaciones refiere a un proceso básico de comunicación e influencia de expectativas. Se construye a partir de la posición que la persona ocupa en una organización y según la autoridad percibida y la ejercida en esa posición. El rol se observa en el desempeño de la persona y, por lo tanto, en su definición intervienen factores personales, las expectativas que sobre ese rol en particular tiene la persona que lo desempeña y las expectativas que tienen sobre el rol quienes interactúan con esa persona. Para los autores, en el desempeño del rol también influyen otras variables situacionales como las particularidades de la organización en donde la persona desempeña el rol y los atributos particulares del sistema cultural en el que actúa, variables todas que intervienen en la dinámica propia de la construcción del rol, y se expresan en procesos de socialización a medida que la persona adquiere formación y experiencia en el desempeño de ese y otros roles. En definitiva, al estudiar el rol convergen factores de muy diversa naturaleza: psicosociales, culturales, socio- económicos, organizacionales.

Cuando no existen antecedentes de estudio, como en el caso de Uruguay, en un campo profesional con dificultades de demarcación epistemológica y disciplinar, con escasa teoría propia, investigar sobre el rol permite articular en una única investigación variables de rango medio sin necesidad de recurrir a macro teorías. La constatación y caracterización del desempeño de los roles que se obtiene con las evidencias empíricas en este tipo de investigaciones pueden abrir posibilidades a estudios derivados en el país.

Antecedentes

En el primer artículo que integra este compendio se presenta una revisión histórica sobre modelos y tipologías de rol. Se concluye que la casi totalidad de ellos han sido elaborados con base empírica de investigaciones descriptivas realizadas inicialmente en Estados Unidos y en Reino Unido. La mayoría de los estudios sigue el modelo propuesto por Glen M. Broom y David M. Dozier (Broom & Dozier, 1986; Dozier & Broom, 1995 y 2006) quienes distinguen fundamentalmente dos roles, el gerencial y el rol técnico.

Una profundización más reciente siguiendo el mismo modelo es propuesta por el equipo de investigadores liderados por Danny Moss (Moss, Warnaby & Newman, 2000; Moss & Green, 2002; DeSanto & Moss, 2005; Moss, Newman & DeSanto, 2005; DeSanto, Moss & Newman, 2007). Estos autores sostienen que los roles no pueden ser universales ni exhaustivos porque su desempeño es contingente a varios factores, entre ellos, los propios de la organización como tipo, estructura y sector al que pertenece, los factores que dependen del estilo de liderazgo, como la visión y las expectativas que la dirección tenga sobre la función de comunicación organizacional, los factores que refieren a la naturaleza de la función que desarrolle el profesional, por ejemplo, comunicación interna o externa, los factores del cargo y jerarquía, tamaño de la unidad, nivel de reporte y también factores personales como las preferencias y competencias del profesional.

La casi totalidad de las investigaciones analizadas en la revisión histórica se basan en las declaraciones de quienes desempeñan el rol, es decir no realizan observación ni contemplan la percepción de quienes interactúan con el profesional, con excepción de un único estudio de caso sobre los roles y la relación entre cliente y profesional en la consultoría (Broom & Smith, 1979).

El primer artículo del compendio también incluye una revisión en la colección principal de *Web of Science* para la que se aplicaron varios términos de búsqueda: relaciones públicas, comunicación organizacional, comunicación corporativa, institucional, dirección de comunicación, gestión de comunicación. El predominio de las publicaciones de origen anglosajón en las bases determina que el término

dominante sea el de relaciones públicas. Esta es la razón por la que se optó por utilizar, en este primer artículo del compendio, la denominación relaciones públicas en lugar de comunicación organizacional.

La revisión se realizó sobre 112 artículos cuyos títulos, palabras claves o resúmenes cumplieran con los criterios de búsqueda sobre el objeto de estudio de la investigación. En esta revisión se observa que la mayoría son investigaciones descriptivas sobre el desempeño del rol (82,7%), es decir, lo que hacen los profesionales, y dentro de ellas se destacan tres áreas temáticas: las tensiones y los conflictos de roles (31,8%), en especial la diferenciación con la publicidad y el periodismo; los modelos y tipologías de roles (30,9%) que en su mayoría derivan del modelo de Broom y Dozier; y los contenidos de los roles (20,0%) centrados en las competencias que se requieren para su desempeño.

Un pequeño número de artículos presentan resultados de investigaciones sobre la situación del rol (9,1%), es decir, cómo varía el rol según otras variables organizacionales tales como el estilo de liderazgo o según variables sistémicas, como los atributos de la cultura nacional. Por último, otro pequeño grupo de estudios se enfocan en la dinámica del rol (8,2%), es decir, cómo se construye y evoluciona el rol del profesional a lo largo del tiempo, por la acción de las instituciones de formación o de representación gremial, por ejemplo. El primer grupo de investigaciones plantean diseños más complejos, con enfoques correlacionales o explicativos, y el segundo grupo las investigaciones tienen diseños más costosos que implican estudios diacrónicos o longitudinales.

La clasificación de roles y tareas de rol que se aplicaron en la investigación realizada en Uruguay derivan de estos modelos con ajustes realizados a partir de los resultados de las entrevistas iniciales. También de esta revisión deriva el foco que tuvo la investigación en Uruguay sobre el rol de consultoría en comunicación organizacional

En el segundo artículo que integra este compendio se da cuenta del liderazgo de Brasil y sus investigadores en la producción de conocimiento sobre la profesión en la región y también en la consolidación e institucionalización de la misma (Krohling, 2011 y 2015; Nassar, De Farias & de Oliveira, 2016).

En particular, en cuanto a la investigación sobre el rol del profesional de la comunicación organizacional en América Latina, destaca la preocupación de los investigadores por la situación del rol del profesional de la comunicación organizacional, es decir, por cómo se relaciona el rol con otras variables.

Varias investigaciones en América Latina han sido realizadas con enfoques axiológicos, centradas en la influencia del rol del profesional en el sistema social y político (Molleda, 2002; Molleda & Suárez, 2003, Molleda & Ferguson, 2004) y en especial en el desarrollo y el cambio social de la región (Marroquín, Velásquez & Ángel, 2016). Especial mención requieren las investigaciones con base en los resultados del *Latin American Communication Monitor* (Molleda, Moreno, Athaydes & Suárez, 2010; Suárez, Moreno & Molleda, 2016) que al igual que el original europeo, genera información empírica de referencia sobre el desempeño del profesional en varios países de la región.

Otras investigaciones latinoamericanas se centran en la relación entre rol y entorno en un sentido inverso a las anteriores, es decir, cómo influyen los entornos cambiantes, las crisis, y las particularidades culturales de cada país de la región en el desempeño del comunicador organizacional (Ferrari, 2003; Molleda & Moreno 2006; Molleda, Moreno & Navarro, 2017; Molleda & Suarez, 2005; Moss, Likely, Sriramesh & Ferrari, 2017).

En menor medida, pero también presentes en América Latina, se destacan investigaciones sobre la perspectiva estratégica del rol del comunicador organizacional (Krohling, 2004; Mellado & Barría, 2012; Preciado-Hoyos, Nivia-Flórez & Correales-Rivas, 2017; Preciado-Hoyos & Guzman Ramírez, 2012; Salas Forero, 2013;). También en esta perspectiva se ubican los estudios realizados a partir de resultados del *Latin American Communication Monitor* (Suárez, Moreno & Molleda, 2016)

Algunos de los temas presentados en las distintas versiones de este monitor se tomaron como marco de referencia para la investigación en Uruguay, pero como no se aplicaron preguntas y escalas iguales a las del monitor, no es posible la comparación de resultados.

Finalmente, para el análisis de las funciones de la comunicación organizacional se tomaron como base los modelos de Mariluz Restrepo (1995), Hutton (1999) y Van Ruler (2004) que proponen, con matices entre ellos, una propuesta de tres dimensiones que ordenan las funciones comunicacionales que aplican tanto al ámbito interno como al externo de las organizaciones. Estas son: la dimensión información, que refiere a la generación, distribución, control de los datos que circulan dentro de la organización y entre esta y su entorno; la dimensión de las relaciones, que se basa en generar relaciones y facilitar el relacionamiento con los públicos externos y con los miembros de la organización; y la dimensión de la persuasión, en la que se busca generar interés, persuadir a los públicos tanto internos como externos, para que compartan la representación que se ofrece y se logre una influencia positiva con respecto a la organización.

Objetivos de la investigación

La investigación se focalizó en el estudio del rol de los comunicadores organizacionales en Uruguay. Para ello se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las organizaciones y cómo son las unidades en las que se desempeñan los comunicadores organizacionales de Uruguay?
2. ¿Qué funciones de comunicación organizacional priorizan las organizaciones en las que se desempeñan comunicadores organizacionales?
3. ¿Cuáles son los roles, funciones y tareas que desempeñan los comunicadores organizacionales en Uruguay?
4. ¿Qué tipo de roles se tercerizan en comunicación organizacional? ¿Cómo se decide la contratación y cómo se evalúa la relación cliente-proveedor en comunicación organizacional?
5. ¿Cuál es la relación entre las características organizacionales y personales con el desempeño de roles?

Metodología

La casi totalidad de las investigaciones realizadas sobre el rol de los profesionales en comunicación organizacional o en relaciones públicas son exploratorias o descriptivas. Las pocas investigaciones con diseños correlacionales han sido realizadas en países con acumulación de investigación empírica, principalmente Estados Unidos e Inglaterra. Por otra parte, en Uruguay, a la fecha de realizar esta investigación, no existía ninguna investigación empírica sobre el tema y ninguna sobre el campo profesional de la comunicación organizacional en general.

Por estas dos razones se optó por una investigación con diseño no experimental y descriptivo para medir, de manera independiente, las dimensiones seleccionadas sobre el rol del profesional y establecer algunas relaciones con variables básicas sin pretender aproximar correlaciones.

La población estudiada fueron las personas que al momento de realizar la encuesta se desempeñaban como comunicadores organizacionales en Uruguay. Para delimitar la población se tomó la declaración de las personas sobre sus tareas, es decir la autodefinición del encuestado sobre el contenido de sus tareas.

En una primera fase de la investigación se realizó una serie de 9 entrevistas semi estructuradas de aproximadamente 50 minutos cada una a profesionales de la comunicación organizacional con más de 10 años de experiencia. Los entrevistados fueron seleccionados porque cumplían con el criterio de heterogeneidad en cuanto a experiencia profesional: en el sector público, privado _con fin de lucro o sin él_ en pequeñas y grandes organizaciones, en calidad de dependientes o independientes.

La finalidad de las entrevistas fue testear entre los profesionales uruguayos la definición conceptual, operacional y el nivel de medición de cada variable. De esta manera se obtuvo validez de contenido, de adaptación de los reactivos al contexto del país y el momento histórico, y validez de comprensión de los sujetos de estudio. Las entrevistas, además, permitieron seleccionar las preguntas, reactivos y fraseos que mejor aplicaban a la encuesta.

Como resultado de esta fase de entrevistas se ajustó la denominación de roles que proponen diversas investigaciones analizadas en las revisiones. Se ajustaron los contenidos de las tareas y el alcance temporal y de responsabilidad de esos roles. También se actualizaron y ampliaron los factores de evaluación de la relación cliente proveedor en comunicación organizacional.

En la siguiente tabla se presenta una síntesis de los modelos de roles profesionales tomados como marco de la investigación y la propuesta aplicada en la investigación con base a los resultados de las entrevistas.

| Broom & Dozier | Van Ruler, et. al. | Investigación en Uruguay |
|----------------|--------------------|--------------------------|
| Gerencial | Gerencial | Decisor |
| | | Ejecutivo |
| Técnico | Operacional | Técnico |
| --- | Reflexivo | Asesor |
| --- | Educacional | |
| --- | --- | Creador |

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la siguiente tabla se sintetizan las definiciones conceptuales sobre las tareas de cada rol profesional con base a las entrevistas realizadas. Estas definiciones son las que se utilizaron en la encuesta a profesionales.

| Roles | Tareas | Dominios de las tareas | | Alcance de las tareas | |
|--------------------------|---|--|--|-----------------------|--|
| Asesor | Investiga, analiza para diagnosticar y evaluar. Capacita. | Se ocupa de asuntos clave para la organización, problemas, crisis, conflictos, causas sociales, soluciones, oportunidades, públicos, valores, fines. | Se ocupa de políticas, estrategias, programas, planes, proyectos, acciones, recursos económicos, tecnológicos y humanos, presupuestos, campañas. | Variable | La responsabilidad está delegada en los decisores. |
| Gerencial/ decisor | Analiza, negocia, planifica, organiza. | | | Largo plazo | Tiene responsabilidad final sobre decisiones y resultados. |
| Gerencial/ ejecutivo | Organiza, administra, supervisa, monitorea. | | | Medio plazo | Tiene responsabilidad sobre los procesos y acciones. |
| Técnico (operacional) | Monitorea, implementa, fabrica, produce, opera. | Genera contenidos, mediciones, reportes, gráfica, actividades. | | Corto plazo | Tiene responsabilidad acotada a los productos. |
| Creador | Innova, aplica. | Genera nuevas ideas, medios, herramientas. | | Variable | La responsabilidad es delegada en los decisores. |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Las entrevistas también permitieron adaptar las preguntas sobre la relación entre los consultores y clientes.

El conjunto de variables sobre los roles de los comunicadores organizacionales finalmente aplicado en la investigación, con su operacionalización, fue el siguiente:

Tipo de rol desempeñado y tipo de rol deseado:

Decisor / Ejecutivo / Técnico / Asesor / Creador

Tiempo destinado a diferentes tareas del rol:

Coordinar recursos, liderar, planificar / Presupuestar, evaluar / Organizar campañas, actividades, eventos / Gestionar la relación con la prensa, elaborar contenidos, monitorear redes o medios / Analizar informes, definir objetivos, discutir estrategias / Asesorar, advertir sobre riesgos, capacitar / Diseñar, producir, explorar nuevas ideas

Prioridad asignada a diferentes funciones del rol:

Comunicación externa: Informar a los públicos externos / Fortalecer la imagen y reputación externa / Cuidar la identidad visual y la marca, representar públicamente a la organización / Fortalecer los vínculos y relaciones externas

Comunicación interna: Informar a los miembros internos / Fortalecer la identidad y pertenencia de los miembros, reforzar valores y actitudes de los miembros / Fortalecer los vínculos y relaciones internas

Percepción sobre los resultados positivos logrados:

Comunicación externa / Comunicación interna

Tipo de roles contratados externamente:

Investigador / Asesor / Productor / Otro

Con respecto a las variables de base en la encuesta, se incluyeron las siguientes:

| Variables de base, atributivas-categóricas | | |
|--|--------------------------|--|
| Denominación | Operacionalización | |
| Edad | En años | 30 o menos 31 a 40 41 a 50 51 y más |
| Sexo | | Hombre Mujer |
| Educación | Nivel educativo más alto | Secundaria completa Técnico universitario / UTU |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | | Grado universitario Especialización/postgrado universitario Maestría Doctorado |
| Experiencia en el campo | En años | Menos de 5 años Entre 6 y 9 años 10 o más años |
| Ingresos | Líquidos mensuales en pesos uruguayos | Menos de 25.000 Entre 25.000 y 50.000 Entre 50.000 y 75.000 Entre 75.000 y 100.000 Entre 100.000 y 125.000 Entre 125.000 y 150.000 Entre 150.000 y 200.000 Más de 200.000 |
| Autoridad formal | Nivel jerárquico relativo a la organización. | Escala del 1 al 5 (1) Nivel más bajo de la organización (5) Nivel más alto de la organización |
| | Tenencia de personal a cargo | Sí No |
| Tipo de organización | Sector y fines de lucro | Organismo del sector público Organismo internacional Organización privada con fines de lucro Organización privada sin fines de lucro |
| | Prestador de servicios | Agencia, consultora en comunicación Profesional independiente |
| | Tamaño en cantidad de personas que trabajan en la organización | Unipersonal Hasta 4 empleados Entre 5 y 19 empleados Entre 20 y 99 empleados Entre 100 y 199 empleados Entre 200 y 499 empleados Entre 500 y 999 empleados Más de 1000 empleados |
| Tipo de unidad de comunicación | Nivel jerárquico del principal responsable de la unidad con relación a la organización | Escala del 1 al 5 (1) Nivel más bajo de la organización (5) Nivel más alto de la organización |
| | Tamaño en cantidad de personas que trabajan en la unidad | 1 2 o 3 4 o 5 6 a 10 11 o más |

En las encuestas en línea de larga duración es crítico mantener la atención y el interés del encuestado, por esta razón en el formulario se optó por aplicar técnicas variadas en las preguntas. La mayoría fueron cerradas precodificadas (algunas dicotómicas y otras con alternativas excluyentes y no excluyentes) y también se incluyeron preguntas abiertas que fueron post codificadas. En las preguntas

cerradas se utilizaron diferentes modalidades de escalas Likert y de diferenciales semánticos y las opciones de respuestas se asignaron de manera aleatoria (randomizadas). La variedad de escalas sumado a la rotación aleatoria de respuestas permitió controlar el sesgo por respuestas automatizadas de las encuestas que proponen un solo tipo de escalas con respuestas en orden fijo.

La encuesta fue auto administrada en línea, con 30 preguntas incluidas las preguntas filtros iniciales y las preguntas de variables de base. Contó con saltos lógicos para la apertura de dos formularios parciales según el rol del encuestado: profesional en relación de dependencia o profesional (en agencia o independiente) proveedor de servicios externos. Fue cargada y monitoreada en la aplicación Qualtrics. El pre testeo del formulario se realizó con 5 personas con iguales características que los sujetos de estudio, luego del análisis crítico se ajustaron algunas preguntas, filtros y saltos.

Para la construcción de la base se contó con un listado inicial de profesionales de comunicación organizacional de 350 contactos, construido con el aporte de los contactos de socios de las asociaciones profesionales, graduados de las universidades del país y con la técnica de bola de nieve. Se obtuvieron respuestas de 215 casos válidos: personas en actividad que al momento de la encuesta (febrero-marzo 2019) sus tareas eran de comunicación organizacional, sin importar cuál fuera la denominación de su cargo y que completaron la totalidad de la encuesta.

La distribución de la encuesta se realizó por correo electrónico y el seguimiento se realizó en la misma plataforma con un recordatorio semanal diferenciado según quienes habían iniciado y no finalizado la encuesta y quiénes no la habían abierto. La encuesta estuvo abierta desde el 1 de febrero hasta el 30 de marzo de 2019. El análisis de datos se realizó en SPSS y en R. Dado que el diseño de la investigación fue no experimental, descriptivo y la muestra no probabilística, la base no fue ponderada, no se realizó inferencia causal, se aplicó solo estadística descriptiva (frecuencias relativas, media y variabilidad) y no se aplicaron pruebas estadísticas. La presentación inicial de datos se realizó fundamentalmente en tablas bivariadas con segmentaciones particulares según variables de base.

A continuación, se presenta el perfil de los encuestados:

| Variable | | Porcentaje | En consultoría |
|--|--|--------------|----------------|
| Edad | 30 o menos | 24,4 | |
| | 31 a 40 | 41,3 | |
| | 41 a 50 | 24,9 | |
| | 51 y más | 9,4 | |
| | Total | 100,0 | |
| Sexo | Hombre | 22,1 | |
| | Mujer | 77,9 | |
| | Total | 100,0 | |
| Educación | Secundaria completa + Técnico universitario/UTU | 1,4 | |
| | Grado universitario | 38,5 | |
| | Especialización/postgrado universitario | 26,8 | |
| | Maestría + Doctorado | 33,3 | |
| | Total | 100,0 | |
| Años de experiencia | Menos de 5 años | 14,6 | |
| | Entre 6 y 9 años | 26,3 | |
| | 10 o más años | 59,2 | |
| | Total | 100,0 | |
| Nivel jerárquico del encuestado | 1. Nivel más bajo de la organización | 13,2 | 4,3 |
| | 2 | 15,6 | 4,3 |
| | 3 | 32,3 | 13,0 |
| | 4 | 26,3 | 17,4 |
| | 5. Nivel más alto de la organización | 12,6 | 60,9 |
| | Total | 100,0 | 100,0 |
| Personal a cargo | Sí | 51,5 | 78,3 |
| | No | 48,5 | 21,7 |
| | Total | 100,0 | 100,0 |
| Tipo de organización | Organismo del sector público | 26,8 | |
| | Organismo internacional | 5,6 | |
| | Organización privada con fines de lucro (empresas) | 28,6 | |
| | Organización privada sin fines de lucro (fundación, asociación, club, institución educativa, partido político, etc.) | 19,7 | |
| | Agencia, consultora de comunicación, publicidad, otro tipo de consultora | 7,5 | |
| | Consultor, asesor o profesional independiente | 11,7 | |
| | Total | 100,0 | |
| Cantidad de empleados en la organización | Unipersonal | 4,0 | 41,0 |
| | Hasta 4 empleados | 2,9 | 15,4 |
| | Entre 5 y 19 empleados | 18,4 | 25,6 |
| | Entre 20 y 99 empleados | 14,4 | 10,3 |
| | Entre 100 y 199 | 16,1 | 2,6 |
| | Entre 200 y 499 empleados | 12,6 | 2,6 |
| | Entre 500 y 999 empleados | 12,1 | 0,0 |
| | Más de 1000 empleados | 19,5 | 2,6 |
| | Total | 100,0 | 100,0 |
| Empleados en la unidad de comunicación | 1 | 16,2 | 16,3 |
| | 2 o 3 | 26,9 | 25,5 |
| | 4 o 5 | 20,4 | 23,0 |
| | 6 a 10 | 18,6 | 17,3 |
| | 11 y más | 18,0 | 17,9 |
| | Total | 100,0 | 100,0 |
| | 1. Nivel más bajo de la organización | 1,8 | 0,0 |

| | | | |
|--|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Jerarquía del principal responsable de la unidad de comunicación | 2 | 7,2 | 4,3 |
| | 3 | 31,7 | 13,0 |
| | 4 | 38,9 | 8,7 |
| | 5. Nivel más alto de la organización | 20,4 | 73,9 |
| | Total | 100,0 | 100,0 |

Principales resultados

En el tercer artículo que se incluye en este compendio se desarrollan y discuten los hallazgos que acá se resumen en forma descriptiva

Al igual que otras investigaciones, en Uruguay también se observa que los profesionales tienen un rol principal, pero realizan tareas de otros roles. Es decir, los roles no son mutuamente excluyentes. También, como es esperable, los roles gerenciales son más frecuentes en los niveles jerárquicos más altos y los técnicos en los más bajos.

Pero a diferencia de otros estudios, en el rol gerencial se observa con claridad una distinción en el desempeño de dos sub tipos de rol. Por un lado, el gerencial-decisor cuya responsabilidad final es sobre decisiones y resultados, generalmente medibles a largo plazo. Es un rol desempeñado principalmente por hombres (42,6% entre los hombres frente a un 21,5% entre las mujeres). Por otro lado, el rol gerencial-ejecutivo cuya principal responsabilidad es sobre procesos y acciones, generalmente medibles a mediano plazo.

El rol de asesoría es al que los profesionales en Uruguay le dedican menos tiempo aunque, igual que el rol de creador, predomina entre los profesionales que prestan servicios de comunicación organizacional sea en agencias o en forma independiente.

En general la mayoría de los encuestados desearían desempeñar roles gerenciales de decisión. Excepto un quinto de los que ejercen este rol que desearían desempeñar roles de creadores.

Con respecto a las tareas que desempeñan los profesionales en Uruguay no surge gran diferencia entre unidades de comunicación de mayor o menor tamaño y de mayor o menor jerarquía en la organización. Pero sí es claro que en las organizaciones públicas los profesionales se ocupan principalmente de la

organización de equipos, la dirección de campañas y de actividades. En cambio, en las organizaciones privadas predominan las tareas vinculadas a la organización de recursos, presupuestos, la planificación, el liderazgo y la evaluación.

Los roles más contratados como servicios tercerizados son los técnicos (79%): diseño gráfico, producción audiovisual, gestión o monitoreo de prensa o redes, organización de un evento o realización de productos publicitarios. En menor medida se contratan roles de asesoría y de investigación.

En la encuesta se destaca la diferente percepción que tienen clientes y proveedores sobre los criterios de contratación y los criterios para evaluar la relación entre ambos. Los clientes de las organizaciones privadas deciden la contratación de un proveedor por la calidad de la propuesta que presenta y los de las organizaciones públicas por el precio de la propuesta. Pero los proveedores creen que sus clientes los contratan por recomendaciones personales. Para los clientes lo más relevante en el desempeño de un proveedor es el cumplimiento y la responsabilidad y los proveedores creen que lo más relevante para los clientes es la visión estratégica y el conocimiento que tengan sobre la organización. Estas distancias en las percepciones nos indican diferencias entre las expectativas de unos y otros.

Con respecto a las funciones del rol del comunicador organizacional, la prioridad absoluta para las organizaciones está en la función de información en primer lugar con los públicos externos y en segundo lugar con los internos. La persuasión trabajada con los públicos le sigue en importancia, en especial en lo que respecta a la función de fortalecer la imagen y la reputación de la organización entre los públicos externos de la organización.

La evaluación de los logros que los profesionales hacen de la comunicación interna y externa en sus organizaciones, es consistente con esta priorización: los logros en comunicación externa son evaluados claramente como positivos, en particular entre los profesionales de organizaciones del sector privado y los logros en la comunicación interna son percibidos como negativos, en especial para los profesionales que trabajan en organizaciones del sector público.

A continuación, se incluyen los tres artículos del compendio y luego se presentan conclusiones generales de la investigación y su discusión.

Artículo 1: Revisión de la investigación sobre el rol del profesional.

El artículo que se presenta a continuación, fue publicado en 2017 en el Volumen 6 Número 2 de la revista Austral Comunicación. Presenta los resultados de una revisión histórica de los modelos y tipologías del rol de los profesionales y de una revisión específica sobre la tematización de las investigaciones empíricas sobre el rol profesional en la colección principal de *Web of Science*.

<https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0602.arz>

Resumen

Este artículo parte de los enfoques profesionales en los estudios de las relaciones públicas y da cuenta de las diferentes tipologías y formas de concebir el rol profesional, desde las primeras investigaciones sobre este campo disciplinar, con los estudios de Glen M. Broom y David M. Dozier en la década de 1980, hasta la actualidad, en que los cambios tecnológicos y el contexto mundial generan nuevas expectativas para el desempeño de este rol. La revisión se enmarcó en las publicaciones científicas de la colección principal de Web of Science que fueron clasificadas según su enfoque fuera sobre el desempeño del rol de los profesionales, sobre la situación en la que se desempeña el rol, o sobre la dinámica de los roles profesionales. En este trabajo se concluye que la mayoría de las tipologías sobre el rol del profesional de las relaciones públicas se basa en las declaraciones de los profesionales sobre las actividades desempeñadas y sobre las funciones o aportes del rol a las organizaciones. Entre los asuntos que atiende la literatura sobre el rol del profesional de las relaciones públicas predominan: las tensiones entre el rol del profesional de las relaciones públicas y el periodista; la discriminación según el sexo del profesional; las propuestas de tipologías de rol, y la descripción de las competencias y habilidades que se requieren para el desempeño del rol.

Palabras clave: relaciones públicas, comunicación organizacional, rol profesional, tipología de roles.

Artículo 2: La investigación sobre el rol del profesional en América Latina

El siguiente artículo fue presentado en 2018 y publicado en el volumen 17 número 34 de 2019 de la revista Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación. La revisión para este artículo se inició con la misma búsqueda realizada para el artículo anterior, pero fue necesario una ampliación ya que solo 22 artículos hacían referencia a investigaciones en América Latina. Para la ampliación se recurrió al análisis de las bibliografías referenciadas en esos artículos y luego la búsqueda directa de las fuentes originales.

<https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a7>

Resumen

El artículo presenta las evidencias de la consolidación de la profesión en América Latina y propone una revisión de las investigaciones empíricas publicadas en bases científicas, sobre el rol del profesional de la comunicación organizacional y las relaciones públicas en la región. Se señalan diferentes tradiciones presentes en la región y el debate sobre el nombre del campo profesional, en el que prevalecen las denominaciones de comunicación organizacional y relaciones públicas. Luego se analiza el destacado proceso de consolidación de la profesión en Brasil, lograda por el impulso del mercado y la academia, así como por la institucionalización temprana de la profesión. Como resultado de la revisión se propone una clasificación de las líneas de pensamiento sobre la profesión que más se han difundido en publicaciones científicas y, para cada una, se registran los principales investigadores y las investigaciones empíricas más destacadas. Se observa que, a diferencia de la publicación científica de Norte América y Europa, donde predomina el estudio del desempeño del rol profesional, en América Latina se destaca la preocupación sobre la situación del rol del profesional. En particular tres corrientes de pensamiento sobresalen en los estudios empíricos: las investigaciones sobre la función política y social de la profesión con los estudios sobre el aporte de la profesión al desarrollo y el cambio social, las investigaciones enmarcadas en una perspectiva estratégica de la profesión, y una serie de estudios empíricos que concluyen sobre la influencia del entorno social en el ejercicio de la profesión en América Latina.

Palabras claves: relaciones públicas, comunicación organizacional, personal profesional, América Latina, desarrollo humano, estrategias de comunicación.

Artículo 3: Los resultados de la investigación en Uruguay

El siguiente artículo fue publicado en el volumen 29 número 3 de 2020 de la revista El profesional de la información. En este artículo se presenta el marco conceptual que orientó la investigación, la situación de la profesión en Uruguay. Luego se detallan los principales criterios del diseño metodológico, los resultados de la primera fase de entrevistas y se presentan y luego discuten los principales resultados de la encuesta a 215 profesionales de la comunicación organizacional realizada en Uruguay.

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.26>

Resumen

El artículo presenta los resultados de una encuesta a 215 profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay. Describe de manera comparada los roles y tareas de los profesionales que trabajan en diferentes tipos de organizaciones, y de quienes se desempeñan como consultores o proveedores de servicios en comunicación organizacional. En particular se estudian los factores que inciden en la evaluación de la prestación de los servicios desde la perspectiva de clientes y de consultores. Además, se estudian las funciones de la comunicación organizacional y la percepción sobre sus resultados. Se concluye que la carrera profesional, el tipo de organización y el sexo del profesional inciden en el tipo de rol y las tareas que se desempeñan. Se observan diferencias en la percepción que clientes y consultores tienen sobre su relación. El predominio de las funciones de comunicación organizacional externa debilita los resultados alcanzados en comunicación interna.

Palabras clave

Comunicación organizacional; Roles profesionales; Consultor; Función de la comunicación

Conclusiones

En América Latina la investigación sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas se ha concentrado en dos funciones esenciales: la función estratégica, como aporte a los objetivos de la organización, y la político-social del rol del profesional.

Esta última perspectiva, peculiar de la región, se expresa en una producción científica –presente en las bases de publicaciones arbitradas– que da cuenta del interés de los investigadores en el estudio de la influencia del comunicador organizacional en el desarrollo y bienestar de la comunidad y de los trabajadores, en la transformación y el cambio social, así como en la responsabilidad social y la armonía con los gobiernos. Siempre con foco en la realidad socio-económica y cultural, otros estudios analizan cuál es la influencia del entorno en el ejercicio del profesional y cómo el rol es determinado según situaciones y coyunturas particulares.

Esta mirada de los investigadores en el sistema social, en el entorno y en las preocupaciones sociales se explica en parte por tres motivos que comparten la mayoría de los países del continente: alta diferenciación interna en la calidad de vida y en el nivel socioeconómico de sus poblaciones, recurrentes tensiones sociales y políticas, e instituciones políticas y públicas inestables, con altos índices de corrupción.

Uruguay, en contraste con la mayoría de los países de América Latina, tiene indicadores socio-económicos y culturales que muestran una diferenciación interna significativamente menor que otros países de la región, una mayor y mejor distribución de los beneficios de las políticas públicas, un sistema político sólido y estable, y una población que apoya a las instituciones públicas y a las empresas del estado frente a las privadas. Esto permite entender por qué la primera presencia de la profesión en el país haya estado exclusivamente vinculada a las organizaciones públicas. La prevalencia del ejercicio de la profesión en el sector público continua hasta nuestros días. En la investigación realizada, uno de cada tres profesionales de

la comunicación organizacional se desempeña en organizaciones públicas; el resto se distribuye entre organizaciones privadas con fines de lucro, organizaciones del tercer sector y por último, en organismos internacionales.

Por otro lado, Uruguay es un país con una economía poco dinámica y un mercado interno muy pequeño. La tardía presencia de la profesión en el país, recién a fines de los 60, se entiende por la ausencia de grandes empresas y multinacionales en el país, que fueron el impulso y origen de la profesión en otros países latinoamericanos. Fue recién en los 90, con la iniciativa de una universidad privada, que comenzó a extenderse el ejercicio de la profesión en todas las ramas y tipos de organizaciones y no solo en las públicas.

En la investigación se analizaron modelos de clasificación de los roles del profesional de la comunicación organizacional con más desarrollo y con mayor presencia en investigaciones empíricas publicadas en revistas arbitradas. Estos modelos derivados del propuesto por Glen M. Broom y David M. Dozier (1986, 1995, 2012) y aplicados en investigaciones en países anglo parlantes, proponen dos roles principales – el gerencial y el técnico– y detallan tareas y funciones de cada uno. En la literatura científica europea está presente el modelo de Betteke Van-Ruler, Dejan Verčič, Gerhard Bütschi y Bertil Flodin (2004) que agrega dos roles adicionales denominados reflexivo y educacional. En la revisión bibliográfica se observó que es casi inexistente la investigación sobre el rol del consultor, asesor o proveedor de servicios externos en comunicación organizacional.

En la etapa de exploración cualitativa de la investigación realizada se obtuvieron indicios que permitieron ajustar las propuestas de estos modelos al contexto uruguayo. El primer ajuste fue la segmentación del rol gerencial en dos, a partir de su función principal. En la investigación se denominó rol gerencial-decisor a quienes su función principal era tomar decisiones claves, y rol gerencial-ejecutivo a quienes su función principal era ejecutar decisiones claves de la organización. Ambos roles tienen diferente tipo de responsabilidad y alcance y, aunque los dos son directivos de nivel jerárquico alto, la unidad de comunicación de quién desempeña roles ejecutivos no suele estar en el nivel más alto de la organización.

La investigación confirma que ambos roles tienen diferencias en sus tareas por lo que es relevante su diferenciación. El rol decisor es más frecuente entre profesionales que se desempeñan en organizaciones privadas y el ejecutivo entre los que se desempeña en organizaciones públicas. Además, en la investigación se observa que en el rol decisor predominan los varones y en el ejecutivo las mujeres. Una investigación que explore sobre las competencias en cada uno de los roles podría confirmar algunas evidencias obtenidas en la exploración cualitativa, por ejemplo que en el rol gerencial-director parecen predominar las competencias de negociación, gestión de relaciones de poder, mientras que en el rol gerencial-ejecutivo podrían prevalecer las competencias de comunicación interpersonal, trabajo en equipo y dirección de personas.

Un segundo ajuste realizado a partir de los resultados de la exploración cualitativa, fue incluir las funciones educacional y reflexiva en un rol que se denominó asesor. En la investigación se confirmó que estas funciones estaban presentes en mayor medida entre los profesionales que trabajaban como proveedores de servicios de las organizaciones (agencias, consultoras, profesionales independientes) y menos entre los profesionales que trabajan dentro de organizaciones.

Además, y como tercer ajuste relevante, se incluyó el rol de creador. Algunos investigadores han marcado su ausencia en los modelos y hasta ahora no se ha publicado investigación al respecto. Los resultados de la investigación muestran que este rol es desempeñado por profesionales más jóvenes, de menor nivel jerárquico en la organización, y por profesionales que son proveedores de servicios o productos externos. Pero, uno de cada cinco profesionales que ocupan cargos muy altos en sus organizaciones desearían tener el rol de creador.

Al igual que otras investigaciones en el mundo, en Uruguay se observa que los profesionales de la comunicación organizacional desempeñan un rol principal, pero realizan tareas de diversa naturaleza y propios de otros roles. Es decir, los roles profesionales en comunicación organizacional no son mutuamente excluyentes. En Uruguay, además se observa que el tamaño de la unidad de comunicación no define el rol y las tareas realizadas. Todos los roles y tareas se observan en unidades grandes, medianas o pequeñas.

En cambio, en Uruguay, los roles están determinados por el tipo de organización en el que se desempeña el profesional. Como se señaló antes, el rol ejecutivo predomina en los profesionales de las organizaciones públicas, que realizan en mayor medida tareas de organización de campañas, de actividades y eventos, mantienen la relación con la prensa y realizan el monitoreo de redes y medios. Por otra parte, entre los profesionales que se desempeñan en organizaciones privadas predomina el rol decisor y las tareas de administrar y definir presupuestos, coordinar recursos, liderar equipos y evaluar resultados. Esta diferencia se entiende por la misión y naturaleza de cada tipo organizacional. Mientras en las organizaciones públicas los presupuestos están definidos centralmente, la normativa rige estrictamente el funcionamiento interno y hay escaso margen para negociar, en las organizaciones privadas la negociación por los recursos y la dirección de equipos es clave para el logro de los resultados de las unidades de comunicación.

En definitiva, en Uruguay se observa que los roles profesionales no son contingentes al tamaño de la unidad de comunicación, pero sí al tipo de organización. Queda por investigar si al igual que en otros países de la región, los roles profesionales son contingentes al entorno.

Con los resultados de la investigación se puede inferir que los roles profesionales son dinámicos: a medida que el profesional adquiere experiencia o jerarquía, cambia su rol. Para confirmar esta afirmación sería necesario realizar un estudio longitudinal, por ejemplo, con técnicas de paneles, que involucre profesionales en diferentes momentos de su carrera para registrar los cambios en sus roles.

Es muy llamativa la diferente percepción que tienen los profesionales de la comunicación organizacional cuando evalúan la relación cliente-proveedor. Los profesionales que contratan servicios de agencias, consultoras o profesionales independientes dicen priorizar la calidad de las propuestas y el cumplimiento formal de los plazos, como criterios claves en la contratación y en la evaluación de proveedores externos. En cambio, los profesionales que se desempeñan como proveedores externos no consideran estos dos aspectos como relevantes a la hora de ser contratados o evaluados sus servicios.

La comunicación externa y, en especial, su función informacional es la prioridad para la mayoría de las organizaciones en las que trabajan o para las que prestan servicios los profesionales encuestados en Uruguay. El reciente estudio del *Latin American Communication Monitor 2018-2019*, que incluyó por primera vez resultados de Uruguay, muestra que los profesionales uruguayos le dan mayor importancia que otros profesionales de la región al uso de *big data* o algoritmos para la comunicación y a lidiar con la velocidad y volumen del flujo de información, ambos aspectos son propios de la función informacional. Esta realidad hace que la comunicación interna y otras funciones como la relacional y la persuasiva, queden relegadas y obtengan magros resultados.

Referencias

- Algren, M., & Eichhorn, K. C. (2007). Cognitive communication competence within public relations practitioners: Examining gender differences between technicians and managers. *Public Relations Review*, 33, 77-83. doi:10.1016/j.pubrev.2006.11.010.
- Alikilic, O., & Atabek, U. (2012). Social media adoption among Turkish public relations professionals: A survey of practitioners. *Public Relations Review*, 38(1), 56-63. doi:10.1016/j.pubrev.2011.11.002.
- Almansa-Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Sevilla: Comunicación social ediciones y publicaciones. ISBN: 978 84 92860 90 6
- Argyris, C. (1961). Explorations in Consulting-Clients Relationships. *Human Organization*, 20(3), 121-133. doi:10.17730/humo.20.3.62kj82j7u834tk40
- Berkowitz, D., & Hristodoulakis, I. (1999). Practitioner Roles, Public Relations Education, and Professional Socialization: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 91-103. doi:10.1207/s1532754xjpr1101_04.
- Berkowitz, D., & Lee, J. (2004). Media relations in Korea: Cheong between journalist and public relations practitioners. *Public Relations Review*, 30(4), 431-437. doi:10.1016/j.pubrev.2004.08.011.
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661. doi:10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17-22. doi.org/10.1016/S0363-8111(82)80028-3
- Broom, G., & Dozier, D. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56. doi:10.1016/S0363-8111(86)80039-X.
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the Practitioners's Impact on Clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47-59. doi:10.1016/S0363-8111(79)80027-2.

- Brown, K. A., White, C., & Waymer, D. (2011). African-American students' perceptions of public relations education and practice: implications for minority recruitment. *Public Relations Review*, 4(5), 522-529. doi:10.1016/j.pubrev.2011.09.017.
- Callison, C., Merle, P. F., & Seltzer, T. (2014). Smart friendly liars: Public perception of public relations practitioners over time. *Public Relations Review*, 40(5), 829-831. doi:10.1016/j.pubrev.2014.09.003.
- Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona, España: UOC. ISBN: 978-84-9788-817-2
- Chen, Y.-N. K. (2011). Social capital, human capital, and career success in public relations in Taiwan. *Chinese Journal of Communication*, 4(4), 430-449. doi:10.1080/17544750.2011.616290.
- Cutlip, S. M., & Center, A. H. (1971). *Effective Public Relations* (4 ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DeSanto, B., & Moss, D. (2005). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behavior in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9(2), 179-196. doi:10.1108/13632540510621371.
- DeSanto, B., Moss, D., & Newman, A. (2007). Building an Understanding of the Main Elements of Management in the Communication/Public Relations Context: A Study of U. S. Practitioners' Practices. *J&MC Quarterly*, 84(3), 439-454. doi:10.1177/107769900708400303.
- Dodd, M. D., Brummette, J., & Hazleton, V. (2015). A social capital approach: An examination of Putnam's civic engagement and public relation roles. *Public Relations Review*, 41(4), 472-479. doi:10.1016/j.pubrev.2015.05.001.
- Dozier, D. M. (1984). Program Evaluation and the roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10(2), 13-21. doi:10.1016/S0363-8111(84)80002-8.

- Dozier, D. M. (1985). Planning and Evaluation in PR Practice. *Public Relations Review*, 11(2), 17-25. doi:10.1016/S0363-8111(82)80115-X.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26. doi:10.1207/s1532754xjpr0701_02.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (2006). The Centrality of Practitioner Roles to Public Relations Theory. En C. H. Botan, & V. Hazleton, *Public Relations Theory II* (pp. 137-170). New York, NY: Routledge. ISBN: 0 8058 3384 6
- Ferguson, M. A. (1984). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research*, 30(4), 164-178. doi.org/10.1080/106272 6X.2018.1514810
- Ferrari, M. A. (2003). "Public relations in Chile: Searching for identity amid imported models". En Sriramesh, Krishnamurthy; Verčič, Dejan. *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 378-395. ISBN: 0 8058 3923 2
- Ferrari, M. (2012). Comunicación y cultura: análisis de la realidad de las relaciones públicas en organizaciones chilenas y brasileñas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 47-64.
- Flores Mayorga, M. T. (2018) *La enseñanza interdisciplinaria de las relaciones públicas en la educación superior: una propuesta curricular de contenido para México*. Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga
- Frohlich, R., Koch, T., & Obermaier, M. (2013). What's the harm in moonlighting? A qualitative survey on the role conflicts of freelance journalists with secondary employment in the field of PR. *Media, Culture & Society*, 35(7), 809-829. doi:10.1177/0163443713495076.
- Gregory, A. (2008). Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study. *Public Relations Review*, 34, 215-223. doi:10.1016/j.pubrev.2008.04.005.

- Gregory, A. (2015). Practitioner-leaders' representation of roles: The Melbourne Mandate. *Public Relations Review*, 41(5), 598-606.
doi:10.1016/j.pubrev.2014.02.030.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. En J. A. Ledingham, & S. D. Bruning, *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations (Dirección de relaciones públicas)*. New York, NJ: Holt, Rinehart & Winston.
- Guth, D. (1995). Organizational crisis experience and Public-Relations roles. *Public Relations Review*, 21(2), 123-136. doi:10.1016/0363-8111(95)90003-9.
- Ha, J. H., & Ferguson, M. A. (2015). Perception discrepancy of public relations functions and conflict among disciplines: South Korean public relations versus marketing professionals. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 1-21. doi:10.1080/1062726X.2014.924838.
- Han, J. Y., Hyun, S., & Jeong, H. (2013). Individual and organizational antecedents of professional ethics of public relations practitioners in Korea. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 553-566. doi:10.1007/s10551-012-1480-6.
- Heath, R., Leth, S., & Nathan, K. (1994). Communicating services quality improvement-Another role for Public-Relations. *Public Relations Review*, 20(1), 29-39. doi:10.1016/0363-8111(94)90112-0.
- Hu, Y., & Pang, A. (2016). Public relations practitioner's perception of the use of crisis response strategies in China. *Public Relations Review*, 42(2), 333-335. doi:10.1016/j.pubrev.2016.02.006.
- Hutton, J. (1999). The definition, dimensions and domains of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214. doi:10.1016/S0363-8111(99)80162-3.

- Jiang, H., & Shen, H. (2013). Toward a theory of public relations practitioners' own conflict: work versus life. *Journal of Public Relations Research*, 25, 259-279. doi:10.1080/1062726X.2013.788446.
- Kakabadse, N.K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), 416-500. doi.org/10.1108/02621710610666268
- Kang, J.-A. (2010). Ethical conflict and job satisfaction of public relations practitioners. *Public Relations Review*, 36(2), 152-156. doi:10.1016/j.pubrev.2009.11.001.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, NY: John Wiley and Sons.
- Kiambi, D. M., & Nadler, M. K. (2012). Public relations in Kenya: An exploration of models and cultural influences. *Public Relations Review*, 38(3), 505-507. doi:10.1016/j.pubrev.2012.01.007.
- Kim, S.-Y., & Reber, B. H. (2015). Public relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34(4), 337-342. doi:10.1016/j.pubrev.2008.07.003.
- Kim, Y., & Bae, J. (2006). Korean practitioners and journalists: Relational influences in news selection. *Public Relations Review*, 32(3), 241-245. doi:10.1016/j.pubrev.2006.05.016.
- Kim, Y., & Kim, S.-Y. (2010). The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 91 (4), 485-500. doi:10.1007/s10551-009-0095-z.
- Krohling-Kunsch, M. M. (2004). A função das Relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações. *Organicom*, 1(1), 121-139. doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2004.138874
- Krohling Kunsch, M. M. (2011). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(1), 69-96.

- Krohling Kunsch, M. M. (2015). O campos academicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendencias. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 105-124.
- Krohling Kunsch, M. M., & Nassar de Oliveira, P. R. (2009). The relationship between the academy and professional organizations in the development of organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 22(4), 655-662. doi:10.1177/0893318909332276.
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica*. Barcelona, España: UOC (primera edición en inglés 2008, Sage).
- Lapop y Usaid. (2017). *The Political Culture of Democracy in the Americas, 2016/17: A Comparative Study of Democracy and Governance*. Recuperado de https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2016/AB2016-17_Comparative_Report_English_V2_FINAL_090117_W.pdf
- Latinobarómetro. (2017). *Corporación Latinobarómetro, Informe 2017*. Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro.
- Lauzen, M. (1992). Public relations roles, intraorganizational power, and encroachment. *Journal of Public Relations Research*, 4(2), 61-80. doi:10.1207/s1532754xjpr0402_01.
- Le Roux, T. (2014). The description of South African corporate communication practitioners that contribute to organisational performance. *Public Relations Review*, 40(2), 193-215. doi:10.1016/j.pubrev.2013.11.008.
- Lee, N. M., Sha, B.-L., Dozier, D. M., & et al. (2015). The role of new public relations practitioners as social media experts. *Public Relations Review*, 41(3), 411-413. doi:10.1016/j.pubrev.2015.05.002.
- Leichty, G., & Springston, J. (1993). Reconsidering public relations models. *Public Relations Review*, 19(4), 327-339. doi:10.1016/0363-8111(93)90055-H.
- Leichty, G., & Springston, J. (1996). Elaborating public relations roles. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 73(2), 467-477. doi:10.1177/107769909607300215.

- Li, C., Cropp, F., Sims, W., & Jin, Y. (2012). Perceived professional standards and roles of public relations in China: Through the lens of Chinese public relations practitioners. *Public Relations Review*, 38(5), 704-710.
doi:10.1016/j.pubrev.2012.05.001.
- Lin, S., & Chaidaroon, S. (2016). Developing a Preliminary Model of Situational PR Leadership: Empirical Evidence from Singapore. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17(2), 28-45. Recuperado de <http://novaojs.newcastle.edu.au/apprij/index.php/apprij/article/view/79>.
- Liu, B. F., Horsley, J. S., & Levenshus, A. B. (2010). Government and Corporate Communication Practices: Do the Differences Matter? *Journal of Applied Communication Research*, 38(2), 189-213.
doi:10.1080/00909881003639528.
- Macnamara, J. (2016). The continuing Convergence of Journalism and PR: New Insights for Ethical Practice From a Three-Country Study of Senior Practitioners. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 93(1), 118-141.
doi:10.1177/1077699015605803.
- Manucci, M. (2016). Management of Experiences: A Model for Designing Strategic Linkages. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 249-255.
- Marroquín, L. & Ángel, A. (2016). Engaging With Society: Organizational Communication as Social Change. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 256-261.
- Mellado, C., & Barría, S. (2012). Development of professional roles in the practice of public relations in Chile. *Public Relations Review*, 38(3), 446-453.
doi:10.1016/j.pubrev.2012.04.001.
- Mellado, C., & Hanusch, F. (2011). Comparing professional identities, attitudes, and views in public communication: A study of Chilean journalists and public relations practitioners. *Public Relations Review*, 37(4), 384-391.
doi:10.1016/j.pubrev.2011.08.014.
- Mollada, J. (2002). Analogía de las corrientes de relaciones públicas en las Américas. *Anagramas* 1(1), 21-38.

- Molleda, J., & Athaydes, A. (2003). Public Relations licensing in Brazil: evolution and the views of professionals. *Public Relations Review*, 29(3), 271-279. doi:10.1016/S0363-8111(03)00045-6.
- Molleda, J.-C., & Ferguson, M. A. (2004). Public Relations Roles in Brazil: Hierarchy Eclipses Gender Differences. *Journal of Public Relations Research*, 16(4), 327-351. doi:10.1207/s1532754xjpr1604_1.
- Molleda, J., Moreno, Á., Athaydes, A. & Suárez, A. M. (2010). Macroencuesta latinoamericana de comunicación y relaciones públicas. *Organicom*, 7(13), 118-141.
- Molleda, J. & Moreno, Á. (2006). Transitional socioeconomic and political environments of public relations in México. *Public Relations Review*, (32), 104-109.
- Molleda, J., Moreno, A. & Navarro, C. (2017). Professionalization of public relations in Latin America: A longitudinal comparative study. *Public Relations Review*, (43), 1084-1093.
- Molleda, J. & Suárez, A. (2003). El papel de los profesionales colombianos de relaciones públicas como agentes de transformación social: cómo la crisis del país obliga a los profesionales a ir más allá de la comunicación con los públicos organizacionales. *Anagramas*, 2(3), 86-134 .
- Molleda, J. & Suárez, A. (2005). Challenges in Colombia for public relations professionals: a qualitative assessment of the economic and political environments. *Public Relations Review*, (32), 21-29. doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.10.001
- Moreno, A., Navarro, C., Tench, R., & Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, 41(2), 242-253. doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.006.
- Moss, D., & Green, R. (2002). Re-examining the manager's role in public relations: What management and public relations research. *Journal of Communication Management*, 6(2), 118-132. doi:10.1108/13632540210806982.

- Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K., & Ferrari, M. A. (2017). Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*, 43(1), 80-90. doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.019
- Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005). What Do Communication Managers Do? Defining and Refining the Core Elements of Management in Public Relations/Corporate Communication Context. *J&MC Quarterly*, 8(4), 873-890. doi:10.1177/107769900508200408.
- Moss, D., Warnaby, G., & Newman, A. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within U.K. companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 277-307. doi:10.1207/S1532754XJPRR1204_1.
- Napoli, P., Taylor, M., & Powers, G. (1999). Writing activities of public relations practitioners: The relationship between experience and writing tasks. *Public Relations Review*, 25(3), 369-380. doi:10.1016/S0363-8111(99)00024-7.
- Nassar, P., de Farias, L. & Furlanetto, M. (2016). Cenário histórico das relações públicas no Brasil. *Organicom*, (13)24, 151-160.
- Neijins, P., & Smit, E. (2006). Dutch public relations practitioners and journalists: Antagonists no more. *Public Relations Review*, 32(3), 232-240. doi:10.1016/j.pubrev.2006.05.015.
- Obermaier, M., & Koch, T. (2014). Mind the gap: Consequences of inter-role conflicts of freelance journalists with secondary employment in the field of public relations. *Journalism*, 16(5), 615-629. doi:10.1177/1464884914528142.
- Penning, T., & Sweetser, K. (2015). Role enactment, employer type, and pursuit of APR. *Public Relations Review*, 41, 135-137. doi:10.1016/j.pubrev.2014.11.016.
- Porter, L. V., & Shallot, L. M. (2003). The Internet and public relations: investigating practitioners' roles and World Wide Web use. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(3), 603-622. doi:10.1177/107769900308000308.

- Powell, M., & Pieczka, M. (2016). Understanding learning in senior public relations practices. From boundary spanning to boundary dwelling. *Journal of Communication Management*, 20(4), 312-327. doi:10.1108/JCOM-11-2015-0093.
- Preciado, A. (2013). The role of public relations in corporate social responsibility programs in the Colombian electricity sector. *Public Relations Review*, (39), 591-593.
- Preciado, A. & Guzmán, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresariales, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128-159.
- Preciado, Á., Nivia, A. & Correales, J. (2017). The strategic orientation of communications consulting firms in Colombia. *Public Relations Review*, (43), 406-416. doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.003
- Rebechi, C. (2015). O papel do IDORT na legitimação das relações públicas no Brasil. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), 67-84.
- Reis, M. (2009). The Social, Political, and Economic Context in the Development of Organizational Communication in Brazil. *Management Communication Quarterly*, 22(4), 648-654.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, 14(26), 91-96.
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Salas, C. (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y Pensamiento*, 32(63), 94-109.

- Sallot, L. M., Porter, L., & Acosta-Alzuru, C. (2004). Practitioners' web use and perceptions of their own roles and power: A qualitative study. *Public Relations Review*, 30(3), 269-278. doi:10.1016/j.pubrev.2004.05.002.
- Sallot, L., Cameron, G., & Lariscy, R. (1997). Professional standards in public relations: A survey of educators. *Public Relations Review*, 23(3), 194-216. doi:10.1016/S0363-8111(97)90032-1.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: It's role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Sha, B., & Toth, E. (2005). Future professionals' perceptions of work, life, and gender issues in public relations. *Public Relations Review*, 31(1), 93-99. doi:10.1016/j.pubrev.2004.09.004.
- Sha, B.-L. (2011). Accredited vs. non-accredited: The polarization of practitioners in the public relations profession. *Public Relations Review*, 37(2), 121-128. doi:10.1016/j.pubrev.2011.02.003.
- Shin, J., & Cameron, G. (2004). Conflict measurements: analysis of simultaneous inclusion in roles, values, independence, attitudes, and dyadic adjustment. *Public Relations Review*, 30, 401-410. doi:10.1016/j.pubrev.2004.08.001.
- Shin, J., Park, J., & Cameron, G. (2006). Contingent factors: Modeling generic public relations practice in South Korea. *Public Relations Review*, 32(2), 184-185. doi:10.1016/j.pubrev.2006.02.015.
- Shin, J.-H., Lee, J., & Park, J. (2012). Perceptual dynamics of pluralistic ignorance and social distance: public relations practitioners and journalists in South Korea. *Asian Journal of Communication*, 22(1), 19-43. doi:10.1080/01292986.2011.622773.
- Spicer, C. (1991). Communication functions performed by public relations and marketing Practitioners. *Public Relations Review*, 17(3), 293-305. doi:10.1016/0363-8111(91)90024-F.
- Suárez, A., Moreno, Á. & Molleda, J. (2016). Relacionistas públicos colombianos: su punto de vista sobre los temas estratégicos de la profesión en el Latin

American Communication Monitor 20142015. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 73-90.

Supa, D. W. (2016). Do you see what I see? An examination of perceptions between advertising and public relations professionals. *Public Relations Review*, 42(3), 408-417. doi:10.1016/j.pubrev.2016.02.007.

Sweep, D., Cameron, G. T., & Weaver-Lariscy, R. (1994). Rethinking constraints on public relations practice. *Public Relations Review*, 20(4), 319-331. doi:10.1016/0363-8111(94)90093-0.

Todd, V. (2014). Public relations supervisors and Millennial entry-level practitioners rate entry-level job skills and professional characteristics. *Public Relations Review*, 40(5), 789-797. doi:10.1016/j.pubrev.2014.05.002.

Toledano, M. (2010). Professional competition and cooperation in the digital age: A pilot study of New Zealand practitioners. *Public Relations Review*, 36(3), 230-237. doi:10.1016/j.pubrev.2010.04.009.

Toth, E. L. (1988). Making peace with gender issues in public relations. *Public Relations Review*, 14(3), 36-47. doi:10.1016/S0363-8111(88)80046-8.

Toth, E., Serini, S., Wright, D., & Emig, A. (1998). Trends in public relations roles: 1990-1995. *Public Relations Review*, 24(2), 145-163. doi:10.1016/S0363-8111(99)80048-4.

Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 4(2), 287-301. Recuperado de <http://www.austral.edu.ar/ojs/index.php/australcomunicacion/article/view/137>.

Van Gorp, B., & Pauwels, L. (2007). Positioning and role of public relations in large Belgian organizations. *Public Relations Review*, 33(3), 301-305. doi:10.1016/j.pubrev.2007.05.010.

Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30(2), 123-143. doi:10.1016/j.pubrev.2004.01.002.

- Van Ruler, B., Verčič, D., Bütschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: a European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387.
doi:10.1016/S0363-8111(01)00095-9.
- Van Ruler, B., Verčič, D., Bütschi, G., & Flodin, B. (2004). A first look for parameters of public relations in Europe. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 35-63. doi:10.1207/s1532754xjpr1601_2.
- Vásquez, C. & Marroquín, L. (2016). Forum Introduction: Organizational Communication in SpanishSpeaking Latin American Countries. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 245-248
- Vásquez, G., & Taylor, M. (1999). What cultural values influence American public relations practitioners? *Public Relations Review*, 25(4), 433-449.
doi:10.1016/S0363-8111(99)00030-2.
- Verčič, A. T., & Colić, V. (2016). Journalists and public relations specialists: A coorientational analysis. *Public Relations Review*, 42(4), 522-529.
doi:10.1016/j.pubrev.2016.03.007.
- Verčič, A.T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Vieira Jr, E. T., & Grantham, S. (2014). Defining public relations roles in the U.S.A. using cluster analysis. *Public Relations Review*, 40(1), 60-68.
doi:10.1016/j.pubrev.2013.11.021.
- Vieira-Jr. E.T., & Grantham, S. (2015). Determining factors leading to strategic management PR practitioner roles. *Public Relations Review*, 41(4), 544-550.
doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.005
- Wolf, K. (2016). Diversity in Australian Public Relations: an exploration of practitioner perspectives. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17(2), 62-77.
Recuperado de
<http://novaojs.newcastle.edu.au/apprj/index.php/apprj/article/view/66>.
- Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e institucionales*. Madrid, España: Tecnos.

Yaxley, H. (2013). Career experiences of women in British public relations (1970-1989). *Public Relations Review*, 39(2), 156-165.
doi:10.1016/j.pubrev.2013.03.009.

Yeo, S. L., & Sriramesh, K. (2009). Adding value to organizations: An examination of the role of senior public relations practitioners in Singapore. *Public Relations Review*, 35(4), 422-425. doi:10.1016/j.pubrev.2009.08.003.